



## Дураки на горбатой лошади

«Было у отца три сына. Старший умный был детина, средний был ни так ни сяк, младший вовсе был дурак».

Приближающийся год — год Лошади. Давно уже, целых 12 лет назад, прошло то время, когда бизнес поднимал голову после кризиса 1998 года, и мы писали об этом вдохновенную статью под названием «Верхом на лошади в белом мундире».

Сегодня несмотря на то что после начала очередного кризиса прошло примерно столько же лет, ситуация не выглядит столь оптимистичной и обнадеживающей. Скорее наоборот. Она выглядит настолько безрадостной, что извлекать из себя какие-то оптимистические ноты весьма затруднительно. Но впереди Новый год, и положение обязывает. Поэтому самое время вспомнить о сказках. На что еще и надеяться в такой ситуации, если не на сказки. Тем более что наша страна — единственно подходящее место для их реализации. Не зря же нам с самого детства пели: «Мы рождены, чтоб сказку сделать былью».

Ну и какие же мы знаем сказки про лошадей? Одна из самых древних сказок о деревянном троянском коне здесь вряд ли годится. Во-первых, потому что греческая, а во-вторых, потому что где же взять столько отважных спартанцев, готовых на подвиг...

Во времена чудесных комедий про кубанских казаков и Волгу-Волгу была яркая сказка про знаменитое советское коневодство, выводящее лучших в мире буденновских рысаков. Но сегодня и эта сказка выдохлась, и состояние нынешнего российского коневодства почти в точности совпадает с состоянием нынешнего российского бизнеса. Породистые рысаки вымерли или отправились за границу, и только кто-то где-то на свой страх и риск продолжает это безнадежное в перспективе занятие, опираясь на свой азарт и надежду на чудо.

Что-то больше ничего и не вспоминается, кроме, может быть, популярной строчки из поэмы Некрасова: «Коня на скаку остановит...» Это он так о российских женщинах говорил. Конечно, сегодня в российском биз-

несе достаточно много женщин. Больше того, коллеги часто отзываются о них одобрительно, по-видимому, невольно перефразируя Некрасова: «Не баба, а конь с тестикулами...» Но все-таки не думается, что эта новизна «лошадей» способна совершить переворот в российском бизнесе.

Остается только знаменитая сказка Петра Ершова о Коньке-Горбунке, первая фраза из которой совпадает с началом этой статьи. Напомним вкратце ее сюжет.

Послал старик-хозяин по очереди своих сыновей поле от потравы оберечь. Двое первых, как положено, от работы сачканули. Но написали замечательные «отчеты» о проделанной работе и получили одобрение начальства. А младший по дурацости своей поймал на поле белую кобылицу, которая, как Золотая рыбка, выдала ему в награду трех коней. Двух белых красавцев с жемчугами в копытах и бриллиантами в волосах, которых посоветовала сдать государству, то бишь Старику. Ну так их давно уже и сдали. За эти двадцать лет проворные слуги государевы прибрали к рукам все смущающее взор жемчугами и бриллиантами.

Остался уродливый, неказистый Конек-Горбунок, который при надлежащем его использовании начал творить чудеса. Вся штука только в том, что и эти чудеса происходят при определенных условиях. Некоторые дела нужно было делать вовремя, некоторые — не сомневаясь в том, что это получится, а еще некоторые — не страшась царского гнева. Может быть, в этом и есть шанс?

Все наши белые кони уже разлетелись кто куда, остались только коньки-горбунки и дураки при них. И если умудриться делать что-то вовремя, да не страшась царского гнева, да в надежде на чудо, то, может, что-то и получится?

С Новым годом вас, дорогие товарищи-коневладельцы! ✨

Е. Емельянов

### Бизнес-встреча

## Компания XXI века

16 октября 2013 года в отеле «Рэдиссон-Славянская» прошла очередная бизнес-встреча, организованная Консалтинг-Центром «ШАГ». Тема встречи — «Компания XXI века». В зале был аншлаг — понадобились «приставные места». Доклады спикеров были настолько интересны и глубоки, что во имя регламента пришлось пожертвовать традиционным «кругом новостей», который обычно является неотъемлемой частью ШАГовских бизнес-встреч.

Встречу открыл президент группы компаний «ШАГ» Евгений Емельянов. Он отметил, что сегодня повестку дня формирует тезис «Бизнес должен стать другим». Эта формулировка прозвучала на одной из ШАГовских бизнес-встреч несколько лет назад, и сейчас смысл этого утверждения актуален, как никогда. Какие изменения происходят в бизнесе сегодня? Как современный бизнес трансформируется под стремительные изменения внешней среды? Как бизнес реагирует на вызовы, брошенные фантастическим развитием высоких технологий и радикальными изменениями в поведении потребителей?

Первым по анонсированной теме выступил **Сергей Румянцев**, совладелец и генеральный директор компании **Enter**, который рассказал о бизнес-модели компании, о новом способе продавать и о новых способах покупать. Вот некоторые моменты, о которых говорил Сергей:

### Новый покупатель и новые способы покупать

Еще совсем недавно потребительский спрос формировала розница. Покупатель приходил в магазин, и его выбор был обусловлен тем ассортиментом товара, который находился на полках и витринах данного магазина. Сейчас же ситуация формирования спроса меняется кардинально: на покупателя воздействует множество точек контакта. Современные высокие технологии, и прежде всего Интернет, формируют нового покупателя, который хорошо информирован и всегда на связи (форумы, социальные сети, средства коммуникации и т.п.). Как правило, он находится в движении и почти не имеет свободного времени. Он живет в «облаках», но твердо стоит на земле. Он не просто предпочитает, а зачастую нуждается в возможности оформить заказ откуда угодно (магазин, Интернет, телефон), оплатить любым средством (наличные, карта, чек, webmoney, бонусы), принять товар где удобно (магазин, почта, доставка в нужную точку мира) и получить послепродажное обслуживание там, где он оказался. Цифры красноречиво подтверждают картину: сегодня проникновение Интернета в России достигло 70 %, и около 25 миллионов россиян уже активно покупают через Интернет.

На фоне этого многие розничные магазины превратились в шоу-румы, куда приходит посетитель, чтобы выбрать товар и получить консультацию, а затем на-

### ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕЧНИЯ!

Компанию «Альпиндустрия»  
с 25-летием!

Группу компаний «НЭК»  
с 21-й годовщиной!

Компанию «Муви»  
с 21-й годовщиной!

САО «Гефест»  
с 20-летием!

Компанию «Рокса»  
с 21-й годовщиной!

Группу компаний  
«Ведис»  
с 16-летием!

Компанию «Ниола-Пресс»  
с 15-летием!

Компанию «Инкомстрой-Инжиниринг»  
с 18-летием!

ходит его в интернет-магазине по более привлекательной цене.

Это не тенденция ритейла. Это тенденция общества. В России она еще не полностью осознана, но побеждает тот, кто действует на опережение. Чтобы понять эту тенденцию, достаточно обратить внимание на то, от чего человек получает удовлетворение. По большей части мы наслаждаемся тем, важность чего транслирует нам окружение, представленное смесью масс-медиа и кругов общения.

### Новые способы продавать

Под нового покупателя просто вынужден подстраиваться ритейл. Главная задача розницы сегодня — перестать быть шоу-румом. Современные форматы уже не называют «розничной торговлей». Уже давно происходит слияние on-line- и off-line-форматов. Новые бизнес-модели ритейла шагнули в области multi-channel и omni-channel.

Чтоб не отстать от клиента, ритейлеру необходимо соблюсти следующие минимальные условия:

- задействование всех каналов сбыта и коммуникации, мыслимых для данных видов продукции;
- безупречная интеграция между каналами сбыта и коммуникации;
- оперативный анализ данных покупателей;
- быстрый подбор и презентация подходящего продукта на основе предпочтений покупателя;
- бесперебойная работа служб логистики.

Иными словами, необходимо использовать любые точки касания клиента для соприкосновения с брендом. Самое главное — понимать клиента, уметь предугадывать его интересы и нужды, предлагать актуальные именно для него товары и новинки. Ну и конечно же — уметь доставить клиенту удовольствие на каждом этапе общения с ним, ведь в наш информационный век так легко потерять разочарованного клиента, которого с раскрытыми объятиями примут конкуренты.



### Настало время

В 2011 году была создана компания Enter — первый в России федеральный мультиканальный ритейлер непродовольственных товаров. Основатели компании поставили перед собой задачу — использовать современные технологии, чтобы переписать правила, избавиться от старых идей, адаптироваться под нового потребителя и создать новые традиции.

Уникальность Enter в количестве используемых каналов продаж: высокотехнологичные офлайновые точки (продажи через инновационные терминалы), интернет-сайт, онлайн-магазин, call-центр, каталоги, мобильные приложения, социальные сети. Организована доставка товара по всей территории страны и прием курьером не только наличных денег, но и банковских карт.

В такой модели 50–60 % бизнеса составляют информационные технологии, что обеспечивает высокую степень автоматизации процессов и глубокую аналитику информации.

Жесткие требования предъявляются к логистике. Компания долго искала оператора, способного оказывать качественные 3PL-услуги, но так и не нашла.

В итоге заключили долгосрочный договор аренды склада в 60 000 кв. метров складских площадей, на которых и будет осуществляться операционная деятельность.

Третья ключевая составляющая модели — маркетинг. Эта функция подразумевает взаимодействие с клиентом по всем возможным каналам и выходит за рамки формирования «отдела маркетинга»: каждый сотрудник является маркетологом и PR-менеджером компании, так как его работа вносит свой вклад в то впечатление, которое останется у клиента о компании.

### Счастливым сотрудником — счастливым клиентом

Именно этот принцип заложен в основу уникальной культуры, которая заметно отличает Enter от других

### Новости наших клиентов и партнеров

- 10 ноября в Москве на территории Центра дизайна ARTPLAY состоялось открытие нового детского образовательного проекта Junior Campus. Первыми программу **BMW Group Россия** по безопасности на дорогах прошли дети российских звезд. Занятие проходило в игровой форме: детей посадили на велосипеды и маленькие автомобили, а дальше они под присмотром аниматоров изучали правила прямо на треке — специальной территории с имитацией официальной дорожной разметки.
- 13 ноября открылся флагманский **стейк-хаус GOODMAN** в самом центре Москвы - в ТГ «Москва»! Главной интерьерной особенностью этого стейк-хауса стала концепция, в которой нашли отражение стилистика и архитектура старой Москвы. Это настроение поддерживают традиционные атмосферные джазовые вечера.
- В этом году главной темой ежегодной рождественской ярмарки елочных игрушек в **Dream House** стал цирк. Уникальные декорации торгового центра и оформление ярмарки Dream Circus, напоминающее о традициях старинных городов Европы, создают атмосферу долгожданного праздника и переносят посетителей под волшебный цирковой шатер.

российских компаний. Опыт известного онлайн-магазина Zappos вдохновил руководителей Enter на создание в своей компании особого климата, отличающегося от традиционного. Если у большинства работодателей доминирует армейская дисциплина и прессинг, то в Enter создается атмосфера самореализации, творчества, сотрудничества и постоянного праздника. У сотрудников нет жестких границ рабочего дня, знакомство новичков с компанией происходит в праздничной атмосфере с приятными и трогательными сюрпризами, офисное пространство больше похоже на неформальную творческую лабораторию, и созданы все условия для не просто комфортного, а радостного пребывания в стенах офиса. И конечно же множество мероприятий как развивающего, так и развлекательного характера: тематические пятницы, которые предполагают концептуальные костюмы, творческие мастерские, на которых любой сотрудник может поделиться с другими тем, что он знает и умеет, фотосессии, а так же всевозможные праздники и спортивные события. В результате — высокая вовлеченность каждого сотрудника.

Безусловно, сотрудники компании должны соответствовать ее духу, разделять ее ценности и не злоупотреблять той степенью свободы, которая так притягательна для многих. Поэтому на этапе подбора компания внимательно смотрит не только на профессиональные навыки, но и на ценности и интересы кандидата.

### Преодолеть препятствия

Если компании Enter удалось создать уникальную по комфорту внутреннюю среду, то внешняя среда не столь дружелюбна, хотя и с внешними проблемами Enter старается бороться, и не безрезультатно.

Один из главных конкурентов — трансграничная торговля. Это огромный поток товаров, который поставляется в Россию без оплаты пошлины, благодаря законному лимиту беспошлинной покупки на 1000 долларов в месяц на человека. Так, вооружившись доверенностями от сотен граждан, недобросовестные импортеры завозят ощутимый объем дешевого товара. Кроме этого, многие российские онлайн-операторы предпочитают «серые» схемы ведения бизнеса, что тоже позволяет им предлагать товары по более низким ценам. Для противодействия «серым» схемам Enter выступила инициатором создания Ассоциации компаний интернет-торговли, которая лоббирует интересы добросовестных игроков этого рынка.

Стартовав с «ноля», компания сегодня показывает большой рост товарооборота, что не может не радовать. При этом до окупаемости проекта еще далеко. Планируемый срок окупаемости 4–5 лет. И если в первые годы работы компания делала ставку на продвижение и тестирование бизнес-модели, то сейчас самое время уделить внимание эффективности бизнеса: ценовой прессинг конкурентов, с одной стороны, и высокие затраты на содержание бизнеса — с другой делают окупаемость и доходность бизнеса непростой задачей. К тому же вре-

мя покажет, насколько экономически целесообразно вкладываться в такую «социальную программу» на этапе start-up, зная, что по статистике большинство людей, сопровождающих компанию на этапе становления, уходят, когда бизнес переходит в следующую фазу.

Вторым взял микрофон **Евгений Бутман**, основатель группы компаний ECS и сети магазинов **re:Store**, ныне — совладелец **группы компаний IDEAS4RETAIL**. Сила выступления Евгения была не только в том, что он имеет колоссальный опыт в развитии розничной тор-

говли, но еще и в его способности осмыслить и систематизировать свой опыт. Евгений прошел невероятную закалку, работая 20 лет с компанией Apple и другими брендами. Этот опыт позволяет не только умело управлять продажами, но и понять физику и метафизику силы бренда. В 2011 году Евгений сделал крутой поворот в своей предпринимательской карьере и начал развивать новое для него направление — товары для детей. Благодаря этому решению в России появляются замечательные бренды и форматы, известные и любимые во всем мире — Imaginarium, Hamleys, Mamas&Papas. Но обязательно

адаптированные под нашего российского потребителя. Об этих нюансах Евгений рассказал много интересного.

Если бы не ограничения регламента, трудно представить, сколько еще вопросов было бы задано уважаемым докладчикам. Ведь обе компании совершенно точно по праву являются «компаниями XXI века».

Огромное спасибо спикерам за открытость и ценные выступления, а всем участникам — за внимание и неподдельный интерес. Ждем вас на следующих бизнес-встречах. ✨



## Личность и законы бизнес-эволюции



Наш читатель (особенно тот, что постарше) еще застал школьные уроки обществоведения, на которых обсуждался вопрос о роли личности в истории. Вопрос освещался с позиций исторического материализма, какой ответ на него давался — уже точно и не вспомнишь. Но вот один совсем недавний случай из нашей практики заставил нас снова обратиться к этому вопросу.

По заказу владельцев мы проводили экспресс-диагностику торгово-производственной компании. Смотрели документы, встречались с людьми. Документов было негусто. А вот картина, которая открывалась нам с каждой беседой, с каждым новым сотрудником, не переставала удивлять. Боже, какой хаос!

На визитках черным по белому написаны должности. В компании насчитывается десяток подразделений. Давным-давно разработаны три или четыре варианта организационной структуры. Но какой из них правильный — до сих пор и неизвестно. Работа строится исключительно на сложившихся авторитетах и личных отношениях: кто смог договориться с коллегами, тот и решил свою задачу. А кто не договорился, не взял свое грозным голосом или личным обаянием — ну, извиняйте... Это между коллегами. Но и за отношениями начальник — подчиненный не стоит ничего, кроме умения дружить и договариваться! Что-то потребовать от подчиненных — невозможно, для этого нет организационных рычагов. Нельзя поставить вопрос о соответствии сотрудника занимаемой должности, о выполнении им своих обязанностей. Потому что все обязанности очень приблизительны, и их границы каждый волен провести там, где ему удобно. Нельзя повлиять на зарплату подчиненного: шеф даже и не знает, какая у подчиненного зарплата, это не его вопрос. Одну и ту же работу могут выполнять люди из разных подразделений, «смотря по ситуации». И при этом — множество «ничейных» зон ответственности. И самые диковинные совмещения должностей: охранник — он же инженер, программист — он же бухгалтер.

Удивил не беспорядок сам по себе — такое бывает часто. Удивило, что столь спонтанный и неформальный способ ведения дела оказался возможным в бизнесе, достигшем зрелости по таким показателям, как оборот, рентабельность, доля рынка, охваченные продажами регионы!

По роду своей деятельности мы хорошо знаем «изнутри» не одну сотню компаний разной величины и разного возраста. И всегда наш опыт подтверждал закономерность: «товарищество вольных стрелков» — это формат, который типичен и эффективен для бизнеса, начинающегося с нуля и при небольшом количестве людей.

Но стоит компании пойти в рост — и она оказывается перед выбором: либо структурировать свою жизнь и переходить на внятную систему управления, либо дальнейшее расширение компании попросту задушит ее бизнес. Как выразился один из клиентов: «проблемы с управляемостью начались сразу после того, как мы разъехались по разным комнатам». Но смогла же эта необычная компания вырасти в тяжелую боевую единицу, оставшись «ребенком» по своему внутреннему устройству! Что стоит за этим невозможным, казалось бы, случаем? Оказалось, не «что», а «кто»...

Генеральный директор был человеком ярким и производил сильнейшее впечатление на всех, кто впервые видел его. Он буквально излучал силу и драйв. Его обаяние было бесконечно, увлеченность и энергия властно манили за собой. Редкая, необычная концентрация лидерских качеств! И при этом — фантастическая работоспособность. Ага, теперь уже становится понятно! Имея такого руководителя, люди даже при несогласованности и хаотичности отдельных действий все же двигались в одном направлении. Потому что всем им важно было оправдать доверие лидера и не отстать в движении к общему результату. Это стремление было взаимным. Потому что и руководитель успевал находить время для каждого — беседы, наставничество по работе, помощь в решении личных проблем... И до поры до времени его сил и талантов хватало на «прямое управление» не десятком, как это обычно бывает, а сотней сотрудников. Именно благодаря уникальным качествам этого человека итог усилий множества людей — плохо организованых, не построенных в единую структуру — кое-как удерживался в границах здравого смысла. И бизнес продолжал наращивать мощь. Но беспорядок оставался беспорядком. И справляться с ним становилось все тяжелее. К тому же под генеральным сотрудниками не имели возможности расти как управленцы, как менеджеры. Места для менеджмента просто не оставалось: все заполнял собой уникальный лидер этого коллектива.

Эта история заставила нас несколько расширить понимание законов эволюции компаний. Мы убедились, что критический размер бизнеса, по достижении которого наступает ситуация полной невозможности «жить по-старому», сильно варьируется. Иногда — очень сильно. Эти вариации зависят прежде всего от личной силы лидера, от масштаба его лидерства. Но каким бы ни был лидер, кризис роста рано или поздно наступает. Мы помним крылатую фразу героини одного из любимых фильмов: «Научись управлять тремя подчиненными — легко сумеешь управлять и тысячей». И мы категорически с ней не согласны. Кстати, запрос генерального, с которым он обратился к нам, звучал предельно точно: «Так быстро развиваемся, что захлебываемся в собственном развитии, нужно срочно наводить порядок!»





## Рынок труда: компетенции меняют своих хозяев

Он не похож был на айтишника, этот веселый круглолицый парень, вдохновенный рассказчик и претендент на должность директора IT-департамента. Слишком уж коммуникабелен, слишком весь нараспашку. Неплохое техническое образование, затем увлечение информационными технологиями, карьера менеджера, работа в крупных западных компаниях. Всю свою профессиональную жизнь занимался «железом». Совсем немного — базами данных, еще меньше — программированием. Но очень интересуется объявленной вакансией. Странно. У молодого человека явно нет опыта решения тех задач, которые важны для объявивших о вакансии работодателей.

- ERP-систему выбрать и внедрить сможешь?
- Смогу.
- И чтобы бизнесу от нее реальная польза была?
- Конечно, иначе зачем сыр-бор?
- Ты когда-нибудь это делал?
- Никогда не делал.
- А хотя бы участие в подобных проектах принимал?
- К сожалению, нет.
- И готов взяться за задачу, на которой даже специалисты с реальным опытом через раз зубы ломают?
- Да хоть завтра!

Да кто он такой, этот наш самонадеянный гость? Аладдин с волшебной лампой за пазухой? Авантюрист? Врунишка? Четыре глаза пристально сканируют посетителя от зрачков до кончиков пальцев. Четыре уха внимательно процеживают речь и тембр голоса. Нет, не авантюрист. Парень абсолютно искренен. Не врет, да и не умеет врать. В жизни и в работе — предельно основателен, надежен, любое затеянное дело доводит до конца. И при всем при том — столь незрелые и безответственные заявления!..

— А как же ты хромые бизнес-процессы будешь автоматизировать, если сам в 1С никогда не программировал? Как при поиске исполнителя специалиста от прохвоста отличишь? Как найдешь нужного человека?

— А зачем? Искать не надо. Привлечь лучшего или одного из лучших — вопрос двух минут, только номер на мобильнике набрать...

Так вот в чем дело! Опыт решения проблем, которые накопились у работодателя, наш гость вообще не считает

критерием соответствия человека и должности! Потому что личный опыт ему заменяет сила стоящего за спиной профессионального сообщества, традиции взаимовыручки, обилие контактов с самыми разными специалистами.

Рекомендацию молодому человеку мы все-таки не дали. Но задумались крепко. С появлением программы «Консультант Плюс» на наших глазах изменились требования к юристу. Программы для бухучета заметно снизили планку знаний в работе бухгалтера. Электронные навигаторы заставили перерисовать «портрет» водителя такси. Неужели мы только что наблюдали симптом очередного вторжения информационных технологий в мир профессий? Повлияет ли распространение социальных сетей и виртуальных деловых сообществ на «профессиональную» специалиста, на ценность и востребованность тех, а не иных его качеств? Если догадка верна, то значение персональных компетенций на рынке труда, их вклад в результативность профессионала будут потихоньку снижаться. Зато все более заметную роль станут играть контакты в профессиональном интернет-сообществе и все, что можно почерпнуть из них. Такая вот палочка-выручалочка, позволяющая пробраться в собственном профессионализме заместить доступом к компетенциям товарищей по цеху.

P.S. Пока верстался номер, мы встретились еще с одним интересным человеком, на этот раз — кандидатом на должность начальника производства.

— А как же вы управитесь с разболтанным и бесхозным коллективом, если сами с колеровочными машинами дела никогда не имели? Как утвердите свой авторитет, если в предмете не разбираетесь?

— Это-то как раз просто! Город наш небольшой, и аналогичных производств в нем всего четыре. Отношения со всеми инженерами и руководством у меня хорошие, поэтому в любой момент — и на вопрос ответят, и проконсультируют, и знаниями накачают.

Итак, еще одно свидетельство, что на рынке труда ценность персональных компетенций начинает замещаться ценностью доступа к сетевым компетенциям. И это происходит не только в интернет-пространстве, но и за его пределами. ✨

Ю. Пахомов



### Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

## Борьба за эффективность

Компания	2011 год			2012 год			Рост TP-Index (%)
	Выручка, (млн \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.) <sup>1</sup>	Выручка, (млн \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)	
<b>СТРОИТЕЛЬСТВО</b>							
Стройгазконсалтинг	11 100,0	60 000	185,0	12 930,0	76 500	169,0	-8,64
Мортон	1333,3	1100	1212,1	1500,0	2300	652,2	-46,20



Компания	2011 год			2012 год			Рост TP-Index (%)
	Выручка, (млн \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.) <sup>1</sup>	Выручка, (млн \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)	
<b>СТРОИТЕЛЬСТВО, НЕДВИЖИМОСТЬ</b>							
Ташир	2566,7	35 700	71,9	3006,7	40 000	75,2	4,55
Crocus Group	1576,7	10 300	153,1	933,3	6900	135,3	-11,63
<b>ТРАНСПОРТ, НЕДВИЖИМОСТЬ</b>							
AEON Corporation	1740,0	13 768	126,4	1956,7	13 500	144,9	14,68
<b>ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА</b>							
Комплексные энергетические системы	10 100,0	57 535	175,5	9086,7	50 000	181,7	3,53
Евросибэнерго	3306,7	27 100	122,0	3286,7	30 100	109,2	-10,51
<b>НЕФТЯНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b>							
Русснефть	8140,0	17 000	478,8	7860,0	17 000	462,4	-3,44
<b>УГОЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b>							
СУЭК	5566,7	30 760	181,0	5840,0	31 000	188,4	4,10
<b>ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ</b>							
ЧТПЗ	3800,0	28 800	131,9	3893,3	27 500	141,6	7,30
ОМК	3966,7	19 500	203,4	3726,7	20 200	184,5	-9,31
Металлоинвест	9720,0	62 276	156,1	8486,7	60 400	140,5	-9,98
<b>ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b>							
Еврохим	4376,7	20 800	210,4	5550,0	22 100	251,1	19,35
Уралхим	2040,0	11 300	180,5	2510,0	11 800	212,7	17,83
<b>СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО</b>							
Мираторг	1283,3	10 000	128,3	1603,3	15 000	106,9	-16,71
<b>ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b>							
ЭФКО	1356,7	8000	169,6	1460,0	8600	169,8	0,11
<b>ТОРГОВЛЯ МЕТАЛЛОМ</b>							
Металлокомплект-М	1433,3	1700	843,1	1470,0	1600	918,8	8,98
<b>ПРОДАЖА АВТОМОБИЛЕЙ</b>							
Рольф	3990,0	5703	699,6	4816,7	5300	908,8	29,90
Независимость	1486,7	4300	345,7	1903,3	4600	413,8	19,68
Автомир	2330,0	7000	332,9	2543,3	7450	341,4	2,56
<b>СОТОВАЯ СВЯЗЬ</b>							
Мегафон	8086,7	30 600	264,3	9076,7	33 000	275,1	4,08
<b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b>							
Ланит	1676,7	4997	335,5	2066,7	5400	382,7	14,06
<b>ТОРГОВЛЯ КОМПЬЮТЕРНОЙ И ЦИФРОВОЙ ТЕХНИКОЙ</b>							
Merlion	2963,3	4300	689,1	4036,7	5900	684,2	-0,72
<b>ПРОИЗВОДСТВО И ОПТОВАЯ ПРОДАЖА ЛЕКАРСТВ</b>							
СИА Интернейшнл	3393,3	3000	1131,1	2716,7	2200	1234,8	9,17
<b>ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ ЛЕКАРСТВАМИ</b>							
Р-Фарм	1320,0	1400	942,9	1396,7	2000	698,3	-25,93
<b>ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ</b>							
ГК Мегapolis	10 533,3	13 843	760,9	12 726,7	14 500	877,7	15,35
СНС	3346,7	5100	656,2	3740,0	5700	656,1	-0,01
<b>РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ</b>							
Спортмастер	1490,0	10 000	149,0	1940,0	10 000	194,0	30,20
Евросеть	2510,0	27 000	93,0	3116,7	30 000	103,9	11,75
Лента	3280,0	14 500	226,2	3663,3	20 000	183,2	-19,03
В среднем							1,84

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».



## Двадцатый год ШАГам с Вами

За последние годы мы привыкли к словам «кризис», «торможение экономического развития», «стагнация», «снижение платежеспособности». Привыкли не ждать поддержки со стороны государства и надеяться только на себя и свою команду. Адаптировались к диетическому денежному потоку и более осведомленному покупателю. Изменили приоритеты бизнеса, поставив во главу угла не масштаб, а эффективность бизнеса. Кризис заставил нас научиться извлекать из имеющихся активов наибольший результат.

2008–2009 годы были годами осознания суровых изменений на бизнес-арене. Мы сжались, начали сокращать затраты и избавляться от неприбыльных направлений.

В 2009–2010 годах, пережив первый шок, мы стали бороться за увеличение доходной части — боролись за клиента, искали новые возможности на претерпевших изменения рынках, задумались о трансформации бизнес-моделей.

2010–2011 годы прошли под флагом борьбы за эффективность бизнеса. Запрос «хочу быть самым большим» остался в прошлом. Повестку дня начал формировать запрос «хочу быть самым эффективным».

В итоговом номере «Жизни бизнеса» прошлого года мы проанализировали динамику производительности (TP-index — выручка на одного работника) 30 крупных частных российских компаний из разных отраслей за период 2010–2011 годов, взяв за основу выборки список ТОП-200 журнала Forbes. Цифры подтвердили, что частный бизнес не просто боролся за повышение эффективности, но и одерживал на этом фронте победы. Средний рост TP-index (по исследуемым компаниям) в 2011 году составил **20,2 %** по сравнению с 2010 годом.

Что же происходило в период 2011–2012 годов? Мы продолжили традицию и снова исследовали 30 компаний из того же списка Forbes, но спустя год, за период 2011–2012 годов (основной состав списка компаний тот же, что и в прошлом году). Рост производительности в 2012 году практически остановился и составил всего **1,8 %** в сравнении с 2011 годом (см. таблицу). В разных отраслях картина складывается по-разному. Наиболее заметный рост TP-index показывают автодилеры и поставители химврома. В строительстве и металлургии заметно снижение. В других отраслях, в т.ч. оптовой и розничной торговле, — неравномерные колебания.



Резкий рост и резкая остановка роста производительности на следующий год похожи на реакцию организма на стресс — мобилизация защитных сил и выброс адреналина, а затем — стадия привыкания и адаптации. Это значит, что нам нужен постоянный «холодный душ» для того, чтоб держаться в тонусе и не расслабляться? Или ресурсы для повышения эффективности на пределе?

В любом случае нет предела совершенству. Мы не первый год мониторим TP-index различных компаний и отраслей по всему миру. В подавляющем большинстве случаев бизнес-продуктивность у зарубежных коллег по сопоставимым отраслям выше в разы! Значит, все-таки можно. Российский бизнес не стоит на месте, есть примеры качественного роста производительности — скорее не благодаря, а вопреки внешним изменениям. Мы видим, что, когда фокус внимания первых лиц бизнеса сконцентрирован на повышении продуктивности, всегда находятся возможности и ресурсы для качественных изменений и прогресса.

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Сотрудник учредителю: «*Вы все равно ничего не делаете, так хоть похвалите!*»

\*\*\*

Менеджер о своем шефе: «*Он мыслит так быстро, что говорить не успевает, поэтому его никто не может понять.*»

\*\*\*

Учредитель о генеральном директоре: «*Дадим ему еще три месяца вести нас к пропасти или наконец чего-то потребуем?*»

\*\*\*

Дилер поставщику: «*В городе полтора миллиона человек, и никому из них я не доверяю!*»

\*\*\*

Бизнесмен: «*Как говорил мне мой старый начальник: деньги, вложенные в водку ради твоего бизнеса, — это лучшие инвестиции с колоссальной отдачей!*»

• **Главный редактор:** Ю. Пахомов • **Выпускающий редактор:** Ю. Пахомов • **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

• **Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2013 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02. E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.